



TITLE:

企業グループと産業融合 - 現代日本の分社展開 -

AUTHOR(S):

下谷, 政弘

CITATION:

下谷, 政弘. 企業グループと産業融合 - 現代日本の分社展開 -. 経済論叢
1986, 138(5-6): 221-247

ISSUE DATE:

1986-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/134172>

RIGHT:

經濟論叢

第138卷 第5・6号

企業グループと産業融合……………	下谷政弘	1
現代フランクフルト学派統計学の課題……………	長屋政勝	28
トヨタ自工における委託生産の展開……………	塩地洋	52
西ドイツ共同決定制の形成……………	久本憲夫	78
口露戦争以降の財政・金融構造……………	片山徹	96
書 評		
渡辺利夫著『開発経済学』……………	上田曜子	115

経済学会記事

經濟論叢 第137卷・第138卷 総目録

昭和61年11・12月

京都大學經濟學會

企業グループと産業融合

——現代日本の分社展開——

下 谷 政 弘

I 課 題

わが国の産業構造は激変期にある。いうまでもなく、目下進行しつつある日本経済全体の加速度的な国際化（グローバル競争）、および急激な情報技術革新すなわちハイテク化の両者がその主要因である。今日の円高はさらにそれに拍車をかけている。いわゆる「新産業社会」の到来と喧伝される現象であるが、それは既存産業（企業）の脱成熟への模索、および相つぐ新産業の誕生によって旧来の産業構造そのものの改変を迫っている。注意すべきは個々の「ハイテク産業」の新登場ばかりではなく、同時に既存産業のハイテク化、あるいはその結果としての既存産業間のいわゆる「異分野統合」「産業融合」現象が進行しつつあるということである。つまり、一部では次第に産業間の垣根が不分明なものとなって、「業際」間に新産業が生まれつつある。

かかる事態は、一方では、技術革新そのものによってもたらされている。一例を示せば、第1表は1984年時点での「技術融合度指数」（各産業間の研究開発投資の重複度）を示している。同表によれば、70年にはゼロであった通信・電子と機械との融合度指数は84年には0.17となり新分野「メカトロニクス産業」が誕生しつつある。同様に通信・電子と窯業、あるいは機械と総合化学、自動車と非鉄金属なども「84年にかけて指数が大きく上昇」¹⁾している。また、昭和61年版『経済白書』では「産業の融業化」の進展をとくに取り上げ、業種別研究開発の多角化指数を計算している。それによると、1)多くの業種で研究

1) 「日本経済新聞」1986年5月28日号（検証・新産業社会の青写真）。

第1表 技術融合度指数

1984年		化学系										通信・電子系
化学系	食品系	繊維系	窯業・土石製品系	金属系	機械系	電気系	電子系	通信系	電子系	通信系	電子系	
食品系	0.15											
繊維系		0.21										
窯業・土石製品系			0.07	0.12	0.05							
金属系			0.03	0.09	0.13	0.05						
機械系						0.10						
電気系							0.13	0.17	0.35	0.20	0.18	
電子系							0.09	0.19	0.37	0.17	0.96	

備考) 数字は融合度指数。相互の技術的な重複分野が大きければ指数は高くなる。「日本経済新聞」1986年5月28日号。

開発の多角化度が上昇していること、2)その上昇幅は好調の加工型業種で小さく、むしろ不振の素材型業種の方が大きいこと、の2点が指摘されている。上昇幅の大きいのは、たとえば非鉄金属・窯業・繊維・化学・金属製品などのいわば旧来型の産業である²⁾。

以上のことは、こうした「産業融合」現象は、他方ではその産業を担う個々の企業そのものの側の

変化によってもたらされつつあることを意味している。すなわち、激しく変動する環境の中で個々の既存企業がそれへの対応的戦略を作り出した結果でもあったからである。既に「企業」が一つの「産業」の枠をはみ出し複数の「産業」に跨って存在するようになって久しいが、現在の激しい企業間競争（「生き残り戦略」）は「企業の運命」を「製品の運命 life-cycle」から分離させるべく、従来にも増して企業に多角化戦略・PPM 戦略へと向かわせているのである。しかも成熟産業であればあるほど転換は急務である。なるほど、相つぐベンチャー企業の出現もはなばなし。しかし、私の関心を惹きつけるのは、こうした「異分野統合」「産業融合」の担い手たる既存大企業の変容過程であり、その結果としての競争（市場）構造の変化である。

ところで、かかる既存大企業の戦略的展開は、一方で、周知のように企業内部におけるさまざまな変革（たとえば、事業部制・事業本部制の採用、あるいは社内ベンチャーやSBUの導入など）によっても遂行されてきた。しかし、他方で、近年とみに顕著な現象として注目されるのは、他ならぬ分社設立による「企業グループ」展開である。つまり、夥しい数の子会社設立による新環境へ

2) 経済企画庁編『昭和61年版経済白書』240-41ページ。

の対応的戦略であり、また、そのことがもたらす競争形態の変化である。大企業の子会社設立による企業グループ展開の経緯は、本論でも見ていくように様々であるが、とりわけ既存産業の枠を越えての分社設立による異業種進出が盛んになっている。また、国境を越えての海外拠点（海外子会社）作りも顕著である。これらのことは、われわれに改めて「企業グループ」概念を明確にすることを、またその結果としての競争構造の変容の解明を迫っていると言わねばならないのである。

まさしく、現在日本の大企業はハイテク化、グローバル化という「新産業社会」の到来、さらには急激な円高への対応的戦略に躍起である。そして、企業が採る戦略には各種あるものの、この分社設立による「企業グループ」展開という戦略こそが（よし最重要でないとしても）現代企業の最も包括的な戦略であるように思われる。新しい経営環境に直面しての1)多角化（異分野統合・産業融合）、2)国際化（海外拠点設置）、あるいは3)労務管理（新ポスト・余剰人員対策）などなどの諸問題はいずれも子会社設立、すなわち企業の「企業グループ」展開と密接に絡み合って進行しているからである。以下、本稿では、最近の「企業グループ」化の展開動向とその影響について、とくに1)の異分野統合・産業融合の側面に焦点を当てて考察してみたい。

II 企業グループ展開の推移と連結財務制度

現代巨大企業は、その傘下に数多くの関係会社（子会社および関連会社）を擁した一つの「企業グループ」として存在している。このことは既によく知られている。現代巨大企業は決して単体たる一法人として存在しているのではなく、後述のようにいくつかの類型化は可能であるものの、基本的には資本所有関係上あるいは事業関連上からも切り離せない数多くの関係会社と共に、全体として一つの経営統合体を形作って存在しているのである。第2表は関係会社数の多い企業の一覧である。私は以下、こうした「親会社+関係会社」から成る一つの経営統合体を「企業グループ」と呼ぶことにしたい。企業を企業グル

第2表 連結ランキングベスト20

順位	連結子会社数	持分法適用会社数	非連結子会社数
1	*日本ハム 123	*日立製作所 545	三菱重工業 250
2	*本田技研工業 120	*伊藤忠商事 408	日本通運 209
3	ブリヂストン 108	*三菱商事 279	岩谷産業 181
4	*伊藤忠商事 94	*松下電器産業 264	日本郵船 106
5	*三井物産 90	*三井物産 260	東洋紡績 94
6	鈴木自動車工業 85	*丸紅 214	トヨタ自動車 92
7	鐘紡 83	*東芝 205	日本鋼管 91
8	*三菱商事 83	住友商事 179	日本軽金属 89
9	*松下電器産業 82	*本田技研工業 168	三菱化成工業 88
10	日立家電販売 77	*富士フイルム 126	名古屋鉄道 84
11	資生堂 75	小野田セメント 125	旭化成工業 81
12	*ソニー 70	三井東圧化学 123	新日本製鉄 81
13	クラリオン 68	三菱重工業 121	旭硝子 77
14	*丸紅 61	*三菱電機 116	宇部興産 75
15	横浜ゴム 59	*久保田鉄工 111	住友電気工業 68
16	*立石電機 55	*三洋電機 102	川崎汽船 68
17	東レ 52	ダイエー 100	*大日本印刷 67
18	三光汽船 52	日商岩井 96	大阪商船三井船 67
19	富士通 51	*ソニー 93	住友金属工業 66
20	*日本電気 48	ジャスコ 91	古河電気工業 62

備考) *印はSEC方式。東洋経済新報社『日本の企業グループ1986』12-ページ。

ープ全体として把握することの重要性とは、いうまでもなく、現代企業が決して親会社本体のみで成長展開してきたのではないということ、企業グループ全体として成長展開してきたという事実こそ求められねばならない。そして、そうした把握の重要性は本論でもみるように今日ますます増大してきているのである³⁾。

また、かかる現代企業の企業グループとしての存在ということは、傘下関係

3) 「単体としての企業内部の組織構造についてはこれまでも十分な検討がなされている。しかし、企業が個別企業の枠を越えて組織化され、管理されるメカニズムについては、それほど十分な分析があるわけではない」。麻生幸「企業間組織についての一考察」『経済論叢』第137巻第1号、1986、85ページ。

会社数の多寡を別とすれば、決して一部の巨大企業だけに限定的な現象ではない。それはまさしく今日的な「大企業体制」とでも言うべく、現代企業に普遍的な現象となっている。繰り返して強調するならば、すなわち現代企業は一つの集団たる「企業グループ」そのものとして存在しているのである。

さて、現在の企業グループ化の状況を見る前に、その前提として、まず今日に至るまでの企業グループ化の進展状況について簡単に見ておこう。

わが国の大企業が顕著な現象として自らを核とする企業グループを形成し始めたのは戦前1930年代からのことであつたと思われる。当時、その典型的存在としてクローズ・アップされたのが、いわゆる「新興コンツェルン」と呼ばれたいくつかの企業グループであつた。また、重要なことは、これら新興企業だけに限らず、財閥傘下の各企業もまたそれぞれ自らを核とする企業グループ化を押し進め始めたことである。そして、それは当時の産業構造・資本市場のドラスティックな変貌を背景としてのことであつた⁴⁾。ところで、戦後については第3表が示している。同表はいくつかの大企業についての、それぞれの「関係会社」数の推移を見たものである。事例は全く少数にすぎないが、一見してもわかるように傘下関係会社数は60年代、70年代と戦後一貫して、しかも加速度的に増大傾向を示してきた。とくに、企業によりバラつきはあるものの、70年代以降に増大傾向は急速化してきていると言えよう。

同表掲載の数字は、すべて各社の『有価証券報告書総覧』各年度版（上下両半期ある場合は下半期）における「関係会社有価証券明細表」（および「関係会社出資金表」）に記載されている関係会社数によっている。しかし、実際には、同「明細表」記載の関係会社だけでは必ずしも全関係会社をカバーしているわけではない（後出第4表参照）。また、企業グループの範囲を関係会社の範囲と全く重複させることにも若干の問題点が残ろう。とはいえ、戦後の傘下関係会社数の推移を趨勢的に明らかにすることのできる資料は他になく、また個別企業毎には「記載基準一定」原則によっているから、傾向の把握には

4) 拙稿「新興コンツェルンと企業グループ」『経済論叢』第137巻第2号、1936。

第3表 各社の関係会社数の推移

	1955	1960	1965	1970	1975	1977	1979	1981	1983	1985
住友金属	9	15	36	42	53	56	89	91	100	108
日本鋼管	3	10	27	36	51	57	93	96	104	107
住友化学	8	13	28	39	45	41	94	98	100	102
三菱化成	7	28	27	48	66	78	106	109	118	124
旭化成	8	13	33	58	89	104	152	144	153	149
帝人	4	8	12	13	34	42	124	114	106	85
松下電器	70	187	332	562	656	674	684	476	450	435
日本電気	8	19	28	49		96	115	121	134	143
日立製作所	13	55	90	111	129	141	180	190	198	210
三菱重工	11	19	19	35	42	50	116		124	137
トヨタ自動車	26	16	20	28	46	54	63	68	150	164
日産自動車	20	24	27	86	80	100	194	209	225	217
三井物産	28	37	59	88	150	149	483	488	503	501
伊藤忠	17	33	70	113	159	185	311	312	321	364

備考) 各社『有価証券報告書総覧』により作成。

これでも十分であろう。

また、同表を見て気付くことは1977/79の両年間の関係会社数のギャップの存在である。これはいうまでもなく、1978年3月期決算よりわが国でも開始された連結財務制度による影響である。この連結財務制度の導入（あるいは1984年3月期決算からの持分法の採用）は「企業」を「企業グループ」として把握することの重要性を飛躍的に高めることになった。そもそも連結財務制度の導入は、企業グループが全体として一個の経営統合体であるという現実を、すなわち「連結財務諸表原則」にある用語を借りれば、もともと「単一の組織体」⁵⁾であるという現実を、企業会計手続の面から追認したものにすぎない。しかしながら、同制度の本格的導入はそれにとどまらず、一方で、第4表に示すようにこれまで実態的には必ずしも明確ではなかった「関係会社（子会社および関連会社）」の範囲を明確にする役割を果たした。とりわけ、持分法の採用は「こ

5) 大蔵省証券局企業財務課監修『企業会計規則集』1985、24ページ。

第4表 関係会社数の内訳 (1985年)

住友金属	108	73	766	帝人	85	73	1261	トヨタ自動車	164	119	16103
	130	57	948		133	60	2139		222	103	994
日本鋼管	107	95	491	松下電器	435	445	70375	日産自動車	217	230	43187
	159	64	460		713	268	2680		369	139	25114
住友化学	102	65	1055	日本電気	143	167	48119	三井物産	501	281	90191
	136	71	2348								
三菱化成	124	101	1388	日立製作所	210	468	46422	伊藤忠	364	379	94285
	183	82	1171								
旭化成	149	101	2081	三菱重工	137	290	40250	備考) 出所同前。 企業名 第3の数字 子会社 連結 非連結 持分法 適用 非適用			
	171	70	3139		441	151	35116				

れまで隠れていた関連会社群〔……を〕一気に表面化⁶⁾させたのである。また他方では、同制度の導入は親企業に連結財務諸表の公表義務を課すことによって、連結業績に重点を置いた経営戦略、すなわち企業グループ全体としての経営行動(「グループ戦略」)の採用をますます不可避的なものとさせる役割を果たしたのである。

以上概観してきたように、一面では日本経済そのものの構造的変化を背景として、ハイテク化・グローバル化・円高など近年の経営環境の激動は企業に対して「生き残り」のための対応的戦略を強制しており、中でもハイテク分野あるいは海外拠点⁷⁾への進出のために戦略的な子会社設立の動きを一層加速化さ

6) 「日本経済新聞」1984年3月17日号(本番です連結決算時代②)。¹⁾内は引用者、以下同様。

7) 因みに、現在、日本企業の海外進出は121ヶ国、現地企業数は8,187社である。²⁾それを進出年ノ

せてきている。また、他面では、「連結決算時代の幕開け」によって、企業は改めて子会社を含めた「企業グループ」全体としての「グループ戦略」の構築を余儀なくされているのである。

III 企業グループの構造

さて次に、最近の企業グループ化（企業の子会社展開）の特色とも絡めながら、「企業グループ」の実態について考察してみよう。

その第1は、分社（方式）経営そのものが積極的な経営戦略の一環として明確に位置付けられるようになったことである。すなわち、「かつて関係会社と言えは余剰人員の受け皿に使われるケースも多く、経営戦略上の位置付けも低かった」⁸⁾。しかし、事態は急速に変わりつつある。なるほど、今日でも設立される子会社の相当部分が余剰人員の「受け皿」として利用されていることは事実である。とくに不振産業において顕著であり、たとえば日立造船の場合、86年1月から4月1日までのわずか3ヶ月間に25の子会社を設立したが、これは「造船不況の深刻化に伴って浮いた人員を受け入れるための子会社」で、「子会社25社で約2,700人近い人員を吸収」した。しかし注目すべきは、「急ピッチな子会社づくりのねらいはこのような後ろ向きのものである」⁹⁾ということである。その進出分野は同社の事業開発センターが中心となり検討したもので、「エレクトロニクス、メカトロニクス、新素材などハイテク分野に的を絞」¹⁰⁾られているのである。

このように不振産業においてすら、子会社は余剰人員の「受け皿」であるとともに、反面また、ハイテクなど将来の新分野への布石という積極的な役割を

8) 次で分けると、1964年までが483社、65-69年737社、70-74年2,402社、75-79年1,945社、80年以降2,196社と「70年代以降の海外投資が急増」している。週刊東洋経済『1986年版海外進出企業総覧』7ページ。

9) 「日本経済新聞」1986年2月8日号（関係会社の株公開相次ぐ）。

10) 同上、1986年3月29日号（「脱造船」へ子会社戦略）。傍点は引用者、以下同様。なお同社は同年7月までに32の子会社を設立した。同上、1986年7月22日号（新天地は32の子会社）。

11) 同上、1986年5月26日号（日立造船・分社方式、ハイテクにも）。

与えられ始めているのである。まさしく、近年の技術革新は子会社を「親会社に付属する“周辺企業”から親会社の将来を切り開く“先端”企業へ」¹¹⁾と転換させている。

近年の子会社展開における第2の注目すべき現象として、親会社本体の一部を分離 (spin-off) させた「分社」の設立がとくに顕著なことが挙げられる。それらの多くは親会社持株率100%であって、明らかに親会社の「分身」であり、その「別働隊」としての役割を果たしている。

周知のように子会社設立には次の三方法がある。すなわち、1) 既存企業（工場）の傘下取り込みによるもの（いわゆる系列化、M & A）、2) 他企業との事業提携によるもの（共同投資）、そして3) 本体からの分社化 (spin-off) によるもの、の三つである。さらに3)は本体に既存の部分を分離する場合と、全く新たに設立する場合（新規設立）とにも細分しうるのであろう。それはとも角、上記の三つの方法は最近の産業構造の変化を反映していずれも増大しており、全体として企業の傘下子会社数の増大に寄与している。たとえば、産業構造の激変期には常にそうであったように1)の系列再編の動きは急であり、また2)の共同出資子会社の設立も最近のハイテク化・「融業化」を反映して企業間の技術相互補完という必要性から増大傾向にある。しかし、何といってもわれわれの目をひくのは、やはり3)の本体から直接分社化した spin-off 子会社数の増大である。たとえば、第5表は富士通が1983-84両年度に設立した新会社（32社）の一覧である。見られるように、ほとんどが100%出資の spin-off 子会社で占められている。また、日本電気の場合でも、1969年から「100%分身会社」としてのいわゆる「地方日電」の進出が開始され、71年からの補修・旅行サービスなど間接部門の子会社化（いわゆる「スピンアウト」会社の設立）を経て、さらにソフトウェア関係の子会社展開へと、これも同様に100% spin-off 子会社の設立が相ついたのである¹²⁾。

11) 「日経産業新聞」1985年4月4日号（今後の成長担う子会社）。

12) 日本電気の子会社展開については、拙稿「現代企業グループの構造と機能」坂本和一編著『技術革新と企業構造』1985、第6章を参照。

第5表 富士通の新設関係会社 (1983・84両年度)

年 月	新 会 社 名	出資比率
1983. 4	富士通静岡エンジニアリング	100%
	富士通プログラム技研	100
	富士通ディジタルテクノロジー	100
	富士通関西通信システム	100
6	エムエフ情報システム	50
	富士通 KL 同和*	50
8	富士通中国システムエンジニアリング	100
	富士通北海道システムエンジニアリング	100
	富士通マイクロエレクトロニクス*	100
9	山形富士通	100
	石川富士通エーザック	60
10	富士通ヴォエルエスアイ	100
11	富士通九州通信システム	100
	富士通ノルディック*	100
84. 2	富士通徳島システムエンジニアリング	100
	富士通長野システムエンジニアリング	100
	富士通イタリア*	100
3	テクノプロジェクト	40
	富士通名古屋通信システム	100
4	富士通周辺機	100
5	富士通山梨エレクトロニクス	100
	滋賀富士通ソフトウェア	60
	富士通ネットワークエンジニアリング	100
7	亀井システムハウス	30
	富士通愛知エンジニアリング	100
9	富士通金融情報システムズ	100
	富士通ソーシャルシステムエンジニアリング	100
10	富士通鳥取システムエンジニアリング	100
85. 2	富士通特機システム	100
3	富士通北関東システムエンジニアリング	100
	富士通秋田システムエンジニアリング	100
	富士通東北通信システム	100

備考) 「日経産業新聞」1985年4月4日号。*印は海外子会社。

また、たとえば第6表は新分野への進出方法に関するアンケート結果を示している¹³⁾。事業（技術）相互補完的な既存他企業との提携（共同投資）が計29%を占めるのが目を引くが、むしろ他企業との提携（あるいは吸収）によらぬものが全体の67.5%を占めており、そのうち22.1%を占める「子会社設立」が親会社本体からの spin-off 子会社をそのまま意味しているのである。

第6表 新分野への進出方法 (%)

	全産業	製造業	非製造業
自社単独進出	45.4	48.6	39.5
子会社設立	22.1	18.1	29.5
国内他企業との共同開発、合併会社設立	20.7	21.4	19.4
海外企業との共同開発、合併会社設立	8.3	8.8	7.4
他企業吸収	1.7	1.7	1.8
その他	1.8	1.4	2.5

備考) 経済企画庁調査局『昭和58年版企業の意識と行動』1983, 50ページ。

ところで、従来の「子会社」に関する議論は、主として中小企業論、下請企業論の分野で展開されてきた。そこではあくまで親会社（大企業）による系列企業の支配収奪、「しわ寄せ機構」の実態解明に関心が寄せられてきたのである。あるいは関係会社管理論のように企業グループの存在を念頭に置いた分析の場合においても、そこでは親会社と子会社とは截然と分断され、一方による他方の「管理」内容（関係会社管理の効率性）の分析に焦点が置かれてきた。言いかえれば、伝統的に親会社と子会社とはアブリオリに別個の存在として、時には対立関係におかれてさえ論じられてきたのである。なるほど、親子会社間には支配収奪・「しわ寄せ」の問題が現在でも広範に、形を変えて再生産され続けている。これは論ずるまでもないことである。しかし、近年とくに顕著となってきた親会社の「分身」「別働隊」たる spin-off 子会社の急増に

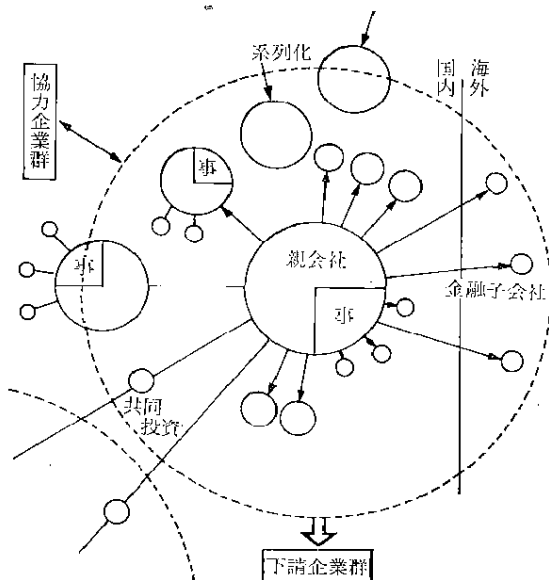
13) 経済企画庁調査局編『昭和58年版企業の意識と行動』, 47-50ページ。アンケート対象は東京・大阪・名古屋の証券取引所第一部第二部上場全企業のうち金融・保険を除く1,568社、回答企業数は1,038社。

よる企業グループ化の内容の変化は、必ずしもそうした伝統的な「親-子会社」関係だけでは論じ切れない新たな側面を生み出しつつあることに注意すべきであろう（なお、後掲第7表参照）。

さて、第3に注目すべきことは、そうした子会社と本社組織との関連についてである。すなわち、かつて1960年代初頭にわが国では分権的管理の効率性をめぐって「事業部→子会社」論が議論されたことがある¹⁴⁾。つまり、親会社内部における分権的な自律的事業単位（とくに事業部）が「より一層の分権化を押し進めるため」に親会社の外部へ子会社として分離独立される、といった、いわば事業部制組織の延長線上に子会社の設立を見る議論である。しかし、今日このような単純な図式では最早なくなっている。もち論、歴史的事実は当時（1960年前後）以前からも決して子会社とは事業部の分離独立、すなわち自律的単位の外部化によるものばかりではなかったのであるが、近年の spin-off 子会社の展開をみると、とくに目立つのは本体の一職能部分、すなわち、非自律的単位の分社化が非常に旺盛だということである。営業やサービス部門はもとより、様々なスタッフ業務の分社化、あるいは製造企業にとり主要部門たる製造工場の分社化（前述の日本電気のいわゆる「地方日電」など）、さらには管理部門の一部すら分社化していくケースが見受けられるのである。そして、かかる非自律的単位の分社化ということは、最近の経営環境の中から企業が選り出した戦略の一つであって、親会社本体を「身軽」にし機動性を高めるといふ狙いがこめられていよう。あるいは非自律的単位を切り離すことによってそれらを「プロフィット・センター」化し、全体の経営効率を向上させる意図がこめられていよう。しかし、ともあれ、かかる非自律的単位の相つぐ分社化ということは、必然的に、それらが本体を離れては独自の存立基盤をもたないことから、ここに一口に「子会社」といっても本体との距離（依存度）によってグループ内部で階層的な構造を作り出すことになっているのである。第7表は

14) それを要約・検討したものとして、土屋守章「管理機構の問題としての事業部制と子会社形態」中村常次郎編著『事業部制』1966、第5章、など参照。

第7表 企業グループの構造



備考) 大小の丸は企業を、「事」は事業部を表わす。点線内は「内部組織」。

それを図式化して示したものである。すなわち、一方には親会社とほとんど肩を並べるほどの準自立的地位を保つ「子」会社があり、他方には親会社の単なる一職能部分だけを受けもつにすぎぬ子会社がある。換言すれば、親会社の事業部（事業本部、あるいはそれ以上）に相当するだけの規模と内容をもつ子会社（彼らはまた自らの「子会社」をもつ）から、単に一職能部分だけを担当し、関連する親会社の事業部に全面依存する子会社まで多岐にわたっているのである。

たとえば、第8表は松下電器産業を中心とする松下グループを示している。同社（「産業本社」）は84年から「本部制」を採用し、テレビ・ビデオ・音響・電化の4本部のもとに、それぞれ多数の事業部（および国内外の関係会社）を統轄している。他方で、同表に掲載されている11の関係会社は、700社もの関

第8表 松下グループ

松下電器産業	本社スタッフ部門	テレビ本部 ビデオ本部 音響本部 電化本部		各事業部	松下電子工業(株) 松下通信工業(株) 松下電子部品(株) 松下住設機器(株) 松下産業機器(株) 松下電池工業(株)
		直轄部門	エアコングループ モータグループ 情報機器グループ その他		
		家電営業本部 特機営業本部 設備機器営業本部 電子部品営業本部		各営業所	松下冷機(株) 九州松下電器(株) 松下精工(株) 松下電送(株) 松下寿電子工業(株)
		システムエンジニアリング本部 サービス本部、その他			その他関係会社

係会社の内でも「松下ファミリー」と呼ばれて最も産業本社に近い存在である。さらに、11社のうち上方の6「分社」については産業本社と給与体系・労組を共通化しており、大卒の人事採用についても親会社の一括採用方式をとっている。したがって、人事の相互交流も活発である。逆に、先に述べた産業本社内の4本部は、別法人化こそしないものの「社内分社」として「一つの独立経営体として分社・関係会社と同等の扱い」を受けている。要するに分社6社と社内4本部は実態的にほぼ同質の内容を与えられているわけであり、企業組織の内外に自律的な組織単位を配置・組み合わせることによって「企業」という枠を超えた柔軟な「企業グループ」構造を展開しようとしているのである。

以上のことは、松下グループが押し進めてきた「アクション61」運動による組織活性化の一環である。つまり、一方で、従来の本社機構(1300人規模)を「戦略本社(600人規模)」として軽量化することによってグループ全体を管轄する「グループ本社」へと改革し、他方で、製造・営業を問わず本社内のライン部門をすべて「本部」化し、事業4「本部」を実質的に(社内)分社化しよ

うとするものである¹⁵⁾。

それはとも角、こうしたことの結果、松下グループの中心的部分が「一つの松下」を志向している反面、一方には膨大な販売会社をはじめとする多数の非自律的の子会社群があり、他方には長年の歴史的経緯その他から「広義の松下グループ」として松下電工・松下興産・日本ビクターなどの如き相対的に産業本社から自立性の高い企業も含まれているのである。松下電工の場合、同社は産業本社の「兄弟会社」ではあっても「子会社」ではなく、このように、自立性の高い関係会社をいくつか抱えていることによって同グループは「連邦経営」とも呼ばれるのである。これに対し、先に見た富士通・日電グループなどの場合は、100% spin-off 子会社の急増によって、まさしく「一元型経営」とも呼ぶべき企業グループを形成しているのである。

以上要するに、近年の spin-off 子会社数の増大、とくに非自律的単位 の分社化の急進展は事態を転換しつつあり、企業グループ内部において親会社と実質的に一体である子会社から自立性の高いものまで、一口に「子会社」とは言い切れぬ階層構造を作り出していることに注目すべきである。

第4の特色としては、グループ全体としての有機的統合度が近年急速に高まってきているということである¹⁶⁾。これは、一つには上に述べた spin-off 子会社の増大、とくに非自律的単位 の分社化の進展ということの直接的結果に他ならない。それらの子会社は別会社形態を採るとはいえ親会社を離れては存立基盤は弱い。彼らは独自の市場を有するわけではなく、もっぱら親会社そのもの、または親会社の有する市場を対象に企業活動を営むのであって、まさしく親会社の一分支として、あるいはその「別働隊」として密接不可分の関係にある。さらに、企業グループ全体の有機的統合度を高めさせたより直接的な要因とし

15) 以上は同社でのヒアリング、および『アスペクト』1985年10月号、44-49ページ、同、1986年3月号、56-65ページ、『週刊ダイヤモンド』1985年2月16日号、78-81ページ、などによる。

16) 「最近になって、この系列的企業グループにはグループ化の求心力を強める傾向が現われ始めた。それは生産面における情報および技術のインパクトであり、また流通面における非価格競争の増大である」。今井賢一「企業のグループ化について」『ビジネスレビュー』第25巻第1号、1977、40ページ。

ては、先述の連結財務制度の本格的導入がある。同制度の導入は親会社に関係会社を改めて本体の「身内」として再認識させたのであり、これまでの「単独決算」重視から「グループ経営」重視へと、企業グループ全体としての戦略（「グループ戦略」）の採用を強制したのである。たとえば、子会社の体質強化のための低利貸付、「グループ開発資金制度」の創設による技術的・資金的テコ入れ、さらには子会社からの配当抑制（その結果としての関係会社投融資利回りの低下）などなど、「目先の投資コスト回収よりもグループ全体の投資効率重視の姿勢を一段と強めて」¹⁷⁾おり、「財務改善を一気にグループ全体にまで広げようというもの」¹⁸⁾と評されている。あるいは、グループぐるみでの財テク（とくに海外金融子会社の設立）、グループ企業を対象にした「グループ会社報」の発行や TQC 運動、グループ共有の経営研修センターの設立、グループ企業の決算期の統一、グループ全体の VAN 構築、などなど最近の動きは目覚ましい。これらは経営環境の激変に対してグループ全体の力を再結集しようとする姿勢の現われであろう。

グループ全体の有機的統合度を高めるために関係会社の再編統合も急ピッチで進行している。高度成長期以降に急速に増大してきた傘下関係会社をグループ全体の視点から改めて再統合しようとするもので、一方で旺盛な関係会社設立が続けられている反面、他方では80年代に入ってから整理統合される関係会社数も増加傾向にある。また、とくに海外子会社については、世界市場をいくつかのブロック（たとえば、日・米・欧など）に分け、それぞれに「統括局」「財務センター」などの中心の子会社を定め、それらにブロック内子会社の生産・流通・資金調達などの管理を一元化するなど、海外子会社をも含めた企業グループ全体の効率性を高める動きが盛んになってきている。

ところで、今述べた企業グループの有機的統合性という論点と絡んで、ここで一つ検討しておかねばならないのは、いわゆる「企業グループ＝中間組織」

17) 「日本経済新聞」1985年5月18日号（関係会社の投融資利回り3年連続ダウン）。

18) 同上、1984年10月9日号（グループぐるみ体質強化）。

論についての是非である。周知のように、中間組織論そのものは、「市場」および「内部組織」の両者の中間（「グレイゾーン」）に「企業の内部でもあり外部でもあるような中間組織」の存在を主張する議論である。それは取引コスト論的アプローチによる両者それぞれの「失敗」を償う中間領域として着想された理論でもある。すなわち、「企業間の協調、連合、業務提携、系列、集団化等のゆるやかな企業間結合は、〔伝統的な〕“市場と内部組織”という二分法に対してその中間領域を形成するのである。日本の産業組織においては日本独特の企業集団の評価をめぐる最近の議論からも明らかなように、この中間領域に解明されるべき問題がある」¹⁹⁾。

これは一つの理論的提起として吟味すべき論点を含む。ただ、本論のテーマとの関連においてだけ述べれば、さし当り、果たしてわれわれが対象としてきた「企業グループ」はこの「中間組織」の一つとして捉えうるのかどうか、という点である。

というのは、同理論において内部組織と中間組織の相違点は「コンフリクトと権限の取扱いが基本的に違う」点に求められているからである。つまり、「内部組織というものの基本的な特質」は「各部門の自律性を犠牲にしてもその間に生じるコンフリクト（対立）をなんらかの権限によって調整」²¹⁾することにある。つまり、「分権の方向ではなく集権の方向で統合を求め、それに適合的な権限を確立しなければならない」²²⁾。他方、「企業グループのような中間組織においては……メンバー企業の自律性を抑えてコンフリクトを調整することはできず、そのようなコンフリクトは与えられたものとして全体の調整を行わねばならない」²³⁾という。

それでは、われわれがこれまで検討してきた企業グループの場合、それは「中間組織」として捉えうるのか。

これまでにも見てきたように、一口に「企業グループ」と言っても、そこにはいくつかのパラエティがある。すなわち、それを構成する傘下子会社の親会

19)20)21)22)23) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』1982, 126-7ページ。

社との距離のあり方によって類型化すら可能である。しかし、最近の企業グループをめぐる全般的な動き、たとえば連結財務制度の導入、spin-off 子会社の増大、非自律的単位の分社化傾向の増大、あるいはグループ再編統合の動き、などなどは、明らかに親会社によるグループ全体の統合度をより強化する方向に作用してきていると言わねばならない。少なくとも親会社の「分身」「別働隊」と言われるような子会社群については明らかに「コンフリクト」は親会社の「権限」そのものによって調整されていると考えるべきである。

先に私は第7表を掲げたが、そこに示したように、企業グループは基本的には一つの「内部組織」として捉えられるべきである。例外的事象も見出されるであろう。しかし、その内部に生じた「コンフリクト」は原則的には親会社の直接的「権限」によって、すなわち「内部組織」における問題として、調整されていると考えるべきである。とくに、最近の企業グループの有機的統合度の高まりはますますそのことを要求するようになっている。

以上のように、私は企業グループは基本的には「内部組織」であると考える²⁴⁾。先に企業グループが「一個の経営統合体」とであると述べたのはその意味においてである。前掲第7表に示したように、それと下請企業群や協力企業群、あるいは「(六大)企業集団」との関係においては、なるほど「中間組織」的な「コンフリクト」調整が行われるであろう。しかし、企業グループそれ自体は「一個の経営統合体」として、基本的に「内部組織」と捉えられるべきであって、現にいくつかの企業では親会社の組織図の中に子会社をも含み込んで掲

24) 同じ中間組織論の提唱者たちも、別の箇所では「企業グループ」を内部あるいは準内部組織と述べている。「現代の大企業は多くの子会社を持っており、それらは実質上企業の内部と考えるべき場合が少なくない」。前出、今井他『内部組織の経済学』6ページ、あるいは38-9ページ。また、マーク・フルーエンは次のように述べている。「日本の大企業は個々に見れば〔米国企業に比べ〕小さく統合化や多角化を進めていないが、他の企業といわゆる系列的関係をもった「企業集団」「企業グループ」として統合化され多角化されているのである。この意味で「企業集団」を一つの企業単位とみれば、日本の大企業は必ずしも「スモール」ではない。日本の企業集団は、統合化され多角化された諸事業が事業部として単一の企業内部にがっちり組み込まれているアメリカの大企業と組織形態は違いますが、同じような機能をもっているのである」。「日本経済新聞」1985年3月16日号（日本企業の強さ、秘密は集団化）。

載しているのである。「ある企業がその経営目的を実現するために必要な仕事の一部を関係会社もしくは子会社に割当てているならば、その企業の全体の管理機構にその関係会社もしくは子会社を含めて考えなくてはならない」²⁵⁾からである。

IV 企業グループと産業融合

近年の「産業融合」化あるいは「異分野統合」は目覚ましい。それは、日本経済全体の産業構造の激変、とくにハイテク化・グローバル化、さらに円高などによる諸影響の結果として現われており、「企業」の側からの対応的戦略として進行しつつある現象である。先述したように、注意すべきはハイテク産業（「軽薄短小」）を中心とする新興企業 *venture business* の出現もはなばなしだが、「産業融合」は、むしろ既存産業企業によるハイテク取り込み、つまり既存産業（「重厚長大」）の枠を越えての新分野進出によって注目される現象となっていることである。

たとえば、第9表は最近の社名変更および定款変更を一覧したものである。社名変更の動きは82年頃から目立ちはじめた。それは、いわゆる「CI 戦略」とも絡んで行われ、その理由もさまざまであるが、主として「日進月歩の技術革新のもとで事業内容の多様化・変身が急激に進み、旧来の社名では実態にそぐわなくなってきた」²⁶⁾ことによる。すなわち、「ハイテク化の激流が企業の事業分野をがらりと変えてしまったため、社名と業態とのズレが大きくなったからであり、「ハイテク化がまさに今日の社名変更ブームの主因といえる」²⁷⁾。また、定款変更の方も、定款記載の「事業目的」以外に新しくハイテク分野の事業を付け加えようとするものが多く、「特に素材産業や繊維などの伝統産業に属する企業の間で定款変更が活発」²⁸⁾になっている。

25) 前出、土屋「管理機構の問題としての事業部制と子会社形態」、129ページ。

26) 「日本経済新聞」1985年5月27日号（社名変更が今ブーム）。

27) 同上、1984年4月9日号（社名変更なぜいまブーム）。

28) 同上、1985年4月27日号（定款変更しハイテク推進）。

第9表 社名変更および定款変更

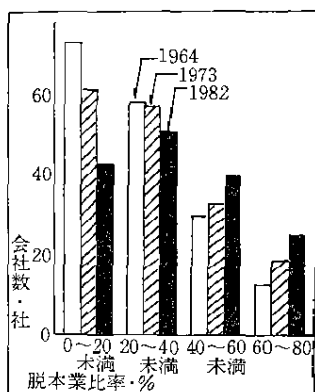
変更年月	新社名	旧社名
1982		
6月	ニチメン	日綿実業
7月	トヨタ自動車 ファナック 自動車部品工業	トヨタ自動車工業 富士通ファナック 自動車部品製造
10月	ヤマト運輸 サンデン ツガミ 京セラ	大和運輸 三共電器 津 上 京都セラミック
11月	イビデン	揖斐川電気工業
1983		
3月	TDK	東京電気化学工業
4月	横河北辰電機	横河電機製作所 北辰電機製作所
	オリムピック	オリムピック釣具
6月	西 友	西友ストア
7月	東和エレクトロン	東和蓄電器
8月	服部セイコー	服部時計店
10月	パスコ モルテン ジェットツアー 日立造船ツーリスト	パシフィック航業 モルテンゴム工業 世界旅行 日立造船観光
12月	セコム	日本警備保障
1984		
1月	ユーアイツアー	国際旅行ユーアイツアー

3月	京都センチュリー ホテル 麒麟ビール モリビア ジーシー	京都ステーションホテル 麒麟麦酒 日本総業 総合信販 東京芝浦電気
4月	東 芝 リクルート エーエスアール ブリヂストン ユースン フットワーク ミサワセラミック ホーム 丸菱パイオエンジニア	日本リクルートセンター オートメーションシステム ムリサーチ ブリヂストンタイヤ 有信精器工業 全日本流通 ミサワホーム五五 丸菱理化装置研究所
	西日本銀行	西日本相互銀行
5月	マツダ ダイフク	東洋工業 大福機工
7月	ケイヒン	京浜倉庫
8月	三井・デュポンポリ ケミカル	三井ポリケミカル
10月	HOYA	保谷硝子
11月	山種産業	辰巳倉庫
1985		
1月	東レ・プレジジョン メイテック	十条製作所 名古屋技術センター
2月	ニチレイ SMK	日本冷蔵 昭和無線工業
3月	トラベノール	日本トラベノール

4月	カワタ カメイ 富士通ビジネスシステム 三 楽 オーベクス タントー I N A X ^注	川田製作所 亀井商店 富士通興業 三楽オーシャン 東京帽子 淡 陶 伊奈製陶	ノリタケカンパ ニーリミテド リ ュービ エスラインギフ	具の製造加工 特殊セラミック製医療用具の製造販売 情報処理サービスおよび関連機械の 販売 付加価値通信サービスおよびデータ ベースサービスによる情報処理なら びにソフトウェア開発
6月	イヌイ建物 ミサワバン	乾倉庫 鈴木鉄工所	ダイワ精工 大阪曹達	電子機器およびその部品の製造販売 電子機器用材料、同部品、セラミッ クスの製造加工
7月	住友電設 トスコ NOK	太陽工藤工事 東洋繊維 日本オイルシール工業	大日本印刷鐘紡	磁気テープなどの保管と集配送コン ピューターによる情報処理情報提供 サービスおよびソフトウェアの開発
9月	ナイガイ	内外編物	日清紡績	エレクトロニクス関連機器の製造販 売
10月	花 王 日 新 カヤバ工業 東ブレ オカモト 富士通ゼネラル	花王石鹼 日新運輸倉庫 萱場工業 東京プレス工業 岡本理研ゴム ゼネラル	ダイニック 新日本製鉄 クラレ 丸 紅 日本鉱業 住友セメント	コンピューターリボンなど情報器に 関連する物品の製造販売 非鉄金属、セラミックスおよび化学 製品の製造販売 医療用具ならびに微生物酵素、育種 およびその関連製品の製造販売 情報提供、処理サービス業、電気通 信事業、有線放送業 各種ロボットの製造業、電子機械お よび通信機器用部品製造業、生物化 学利用製品製造業 電気分野の設計管理、情報処理技術 の製作販売、セラミックス品の製作 販売
定 款 変 更				
(ハイテク分野に限る、1984年6月—85年2月)				
社 名		新規に手がけるハイテク事業		
アイカ工業		プリント配線基板およびその付属製 品の製造販売、電子制御機器および コンピューター図形処理システムの 設計、製作		
ゲンゼ		電子部品ならびにその他電気機械器		

備考) 社名変更は「日本経済新聞」1984年4月9日号、1985年5月27日号、「日経産業新聞」1985年4月25日号、定款変更は「日本経済新聞」1985年4月27日号。

第10表 主要企業の多角化の状況



備考) 「日本経済新聞」1983年
10月17日号。

した傾向が目立」ち、本業以外の部門の比率は合繊(大手5社平均73年25%→82年40%),毛紡績(26%→51%),非鉄(31%→44%),ガラス(28%→36%)など、とそれぞれ急増している。また、業種によっては既に「本業」そのものが消滅したものもあり、たとえば造船業の場合は、同様に53%から76%へと急増、「もはや“造船会社”とは呼びにくい姿に変ぼうしている」²⁹⁾。

しかも、最近の特色は「本業」とは相対的に関連性の薄い全くの新分野への進出が顕著になっていることである。「[82年には] 非関連分野を中心とした新分野へ進出しようとする企業は全体の35%を占めており、48[1973]年度の15%に比べ大幅に増加している」³⁰⁾。たとえば、第11表はエレクトロニクス分野へ進出している異業種企業を一覧したものである。まさしく「電子なだれ現象」と呼ばれるように、種々の異業種企業の進出が顕著であることが見てとれよう。

このことを、逆に個別企業の側から、たとえばセメントおよび合繊企業の側からみたのが第12表である。見られるように本業を越えての異分野進出が盛ん

29)30) 同上、1983年10月17日号(進む企業の「本業離れ」)。

これらの現象は、明らかに企業の旺盛な多角化戦略、すなわち、既存の「産業」の枠を越えての進出(いわゆる「本業離れ」)の結果である。第10表はそのことを表わしている。同表は主要製造業36種の上位5社合計180社について、本業以外の部門の売上高に占める割合と企業数の関係を3時点で比較したものである。それによると、「脱本業比率」が40%以下の企業数は減少しつつあり、反面、40%超の企業数は着実に増加している(たとえば、1964年49社、73年62社、82年86社)。しかも、業種別にみると「特に素材産業でこう

第11表 電子市場に進出している異業種企業

(鉄 業)

共立鋁業原料＝セラミックコンデンサ
ー

(織 維)

片倉工業＝発光ダイオード，光スイッチ，VTR用磁気ヘッド

東洋紡＝プリント基板，コンピュータ
ー部品

鐘紡＝ICの後工程

ユニチカ＝プリント基板

旭化成工業＝カスタム（特注品）LS
I，センサー，ME（医療用電子）機
器

三菱レイヨン＝光ファイバー，プリン
ト基板

呉羽化学工業＝コンデンサー，センサ
ー，燃料電池基板

倉敷紡績＝半導体製造用薬品ろ過装置

(化 学)

三菱化成工業＝磁気ディスク，コネク
ター，半導体製造装置

イビデン＝プリント基板

富士写真フイルム＝8ミリビデオ，ビ
デオテープ，フロッピーディスク

小西六写真工業＝電子複写機

(ガラス・土石)

旭硝子＝画像信号遅延素子，液晶表示
装置，カスタムIC

小野田セメント＝固定磁気ディスク

三菱鋁業セメント＝積層コンデンサー

日本特殊陶業＝ICパッケージ

(電 線)

住友電気工業＝光ファイバー，カスタ
ムIC，多機能パソコン

古河電気工業＝光ファイバー

(機 械)

蛇の目ミシン工業＝カラープリンター，
フロッピーディスク駆動装置(FDD)

シルバー精工＝電子タイプライター

ブラザー工業＝プリンター，ワードプ
ロセッサ，電子タイプライター

ミネビヤ＝超LSI

(自動車部品)

日本電装＝NC（数値制御）装置，セ
ンサー

日本オイルシール工業＝マイコン用キ
ーボード

(精密機器)

日本光学工業＝半導体製造装置

オリンパス光学工業＝ME機器，テー
プレコーダー

大日本スクリーン製造＝半導体製造装
置，電子部品

チノロン＝FDD，プリンター

キヤノン＝OA（オフィスオートメー
ション）機器，半導体製造装置

リコー＝OA機器，LSI

シチズン時計＝OA機器，半導体製造
装置

セイコーグループ＝OA機器，LSI

三協精機製作所＝FDD，磁気ヘッド，
モーター

リズム時計工業＝ICの後工程

(事務機器)

日本楽器製造＝カスタムIC，パソコ
ン，音響機器，電子楽器

任天堂＝電子ゲーム，パソコン

オリビック＝パソコン，プリンター

備考）「日本経済新聞」1984年10月23日号。電子事業は子会社で手がけている場合も多い。上の例のほか電子材料分野では、鉄、非鉄、化学、繊維、印刷など幅広い業種で事業を強化、拡充している企業が目立つ。

第12表 セメントおよび合繊企業の異分野進出

主要セメント会社の多角化の動き	
小野田セメント	情報処理用記録材料, 抗ガン剤, 健康食品, FA, OA 機器およびソフトの外販
三菱鉱業セメント	積層セラミックコンデンサ, 火花消去素子, サーミスタ
日本セメント	ICテスター組み立て, 検査, OA機器およびソフトの外販
秩父セメント	ファインセラミックス製品 (温・湿度センサー), OA機器およびソフトの外販
麻生セメント	人材派遣業

非繊維部門の総売上高に占める比率と主要な非繊維事業

東レ	36%	ポリエステルフィルム, 炭素繊維, インターフェロン, 浸透膜, プラスチックレンズ
旭化成	71%	MMA樹脂, 限外ろ過膜, 炭素繊維, TNF (腫瘍壊死因子)
帝人	27%	ポリエステルフィルム, 酸素富化膜, モノクローナル抗体, プロスタグランジン
三菱レイヨン	53%	MMA樹脂, プラスチック光ファイバー, 炭素繊維, 中空糸膜
クラレ	30%	人工皮革, 医療用品
東邦レーヨン	12%	炭素繊維
ユニチカ	20%	各種樹脂フィルム, 人工芝
鐘紡	約40%	化粧品, 食品, 医療品
東洋紡績	17%	ポリエステルフィルム, 生化学

備考) セメントは「日本経済新聞」1984年12月27日号, 合繊は同, 1984年12月20日号。

である。セメント産業においては構造改善事業によって「セメントの共同販売・設備廃棄によるセメント業再生の道を探る一方で、攻めの経営を新分野で展開」しつつある。もっとも、その「多角化戦略が目立ち始めたのは今【84】年夏から」で非セメント分野の総売上高に占める比率はまだ数パーセント、「これを将来は50%ぐらいに高めるのが各社の長期ビジョン」³¹⁾であるという。これに対し、合繊業においては、同表にみるように非繊維部門の占める比率は既に相当高くなっており、今や「総合化学会社へ飛躍する道を進み始め」³²⁾て

31) 同上, 1984年12月27日号 (「内憂外患」多角化にかける)。

32) 同上, 1984年12月20日号 (合繊四強時代(上))。

いる。

合繊メーカーが「総合化学会社」へと変身を遂げつつあれば、既存化学メーカーはバイオを中心とする「ハイテクケミカル」³³⁾産業へと転出しつつあり、化粧品メーカーが「健康食品」³⁴⁾へと進出すれば既存食品メーカーはバイオを含む「健康産業」³⁵⁾という新産業を業際に誕生させつつある。製鉄企業が積極的にエレクトロニクス分野へと進出を図り、また化学分野をも取り込んで「新素材産業」という新産業の中心的牽引車となっていることも周知のことである。

以上のような「産業融合」「異分野統合」の進展は、必然的に、企業に「企業グループ」展開をより一層促すことになった。すなわち、子会社設立の速度をより加速化させることになったのである。というのは、新分野への進出の多くは子会社によって担われており（またそうでない場合でも関連する新会社設立を促す）、今日設立される子会社の多くはハイテク事業など企業全体の将来方向に関わる新分野への戦略的布石という役割をこれまで以上に期待されて設立されているからである。しかも、素材産業など既存大企業の本体の「多くは巨体型である。本体自身の転換はそう容易ではない。このため分社経営と呼ばれる核分裂方式、つまり子会社設立や企業買収、系列化によって成長の芽をキメ細かく育てていく戦略をとろうとしている」³⁶⁾からである。

かかる「産業融合」による子会社設立は、もち論、製造業だけに限らず金融業関係でも盛んになっている。たとえば、銀行業全体の関係会社数は83年8月に243社であったものが85年8月には743社とわずか2年で約3倍に急増している。これは金融自由化の進展あるいは関連会社規制の緩和によって金融機関の業務が拡大、投資顧問会社やコンピュータソフト会社・リース会社など新分野への進出ということが大きな背景となっている³⁷⁾。あるいは、生命保険大手5

33) 同上、1985年2月13日号（ハイテクケミカル、企業間競争）。

34) 同上、1983年3月3日号（化粧品大手、健康食品に参入）。

35) 同上、1984年9月1日号（変身、食品メーカー）。

36) 同上、1983年11月5日号（異業種連衡の時代(下)）。

37) 同上、1985年12月19日号（金融機関の多角化進展）。

社でみると、その子会社数は1965年31社、80年66社であったものが85年7月末現在で123社と急増しつつある。これも業務拡張による生保の「総合金融機関化」を背景としているのである³⁸⁾。

さて、こうした急速な「産業融合」「異分野統合」は一体何をもたらすのであろうか。

まず先述のように、第1は既存「産業」の枠の変化であり、第2は業際における新産業、とくに将来型産業の誕生であろう。産業の枠の変化あるいは新産業の登場ということ、要するに産業構造の変化ということは多かれ少なかれいつの時代にも見られるが、今日のそれが特に注目し値いするのは、第1にハイテク化・グローバル化によってそれが急激に一挙に進行しつつあることであり、第2に他ならぬ企業の分社戦略、すなわち企業グループ戦略と密接に絡み合っており進行していることである。

これを競争構造の変化の面からみるならば、既存産業の枠の変化ということとはとりも直さず新しい競争相手の出現、すなわち従来まででは全く思いがけぬ事業分野にある企業からの新たな競争が仕向けられ始めたことである。また、業際における将来型産業の誕生ということは、そこへの進出こそが企業の将来を賭ける「生き残り戦略」を意味するため、各種様々な事業分野からの参入をひき起こし、これも激しい競争構造を作り出すことである。

しかも、その場合、これまでも見てきたように、こうした新分野への進出を直接担っているのは、多くの場合、「分社」であった。いうまでもなく分社の規模はもともと小さい。進出先部門での既存企業に比べれば桁違いに小さい。しかし、忘れてならないことは彼らは親会社本体の「分身」「別働隊」であって、最近における企業グループの有機的統合度の増大傾向の中で、まさしく「一個の経営統合体」の一部分として活動しているということである。また親会社の意思次第ではいつまでも小さいままではない、ということでもある。まさに現代企業は新分野＝「分社」に自らの将来的な「生き残り競争」を託して、

38) 同上、1985年9月16日号（子会社、5年で倍増）。

新たな競争構造を作り出しているのである³⁹⁾。

以上のように、今日の一方での「産業融合」「異分野統合」の展開と、他方での「企業グループ」化の一層の進展は、両者が相絡まり合うことによって、これまで以上に親会社・本体同士の競争という局面から、ますます子会社をも含めた「企業グループ」全体としての競争という局面へと変化させつつある。しかも、企業は「企業グループ」化によって、これまで以上に異業種市場との錯綜し合った競争関係を持たざるを得ず、また思いもかけぬ分野からの強力なライバルの出現をも予期せざるを得ず、全体としてより一層複雑で厳しい競争構造の真只中に立たされ始めていると言えるのである。

39) 最近、「ネットワーク産業組織」あるいは「企業間ネットワーク」についての議論が盛んである。「現代の産業組織がネットワーク型のものに向かっていることは、直観的には誰の目にも明らかであろう。企業相互の間に技術や研究開発を通じて多様な提携が生まれ、まさにネットワークと呼ぶにふさわしいような相互依存関係が作られてきている」。(今井賢一「ネットワーク産業組織」『季刊現代経済』No. 58, 1984年夏, 4ページ)。そこでいう「ネットワーク」はより広い概念として用いられているが、本稿でのテーマに即していえば、たとえば、ハイテク時代を迎えて将来型産業へ進出する際、自前の技術不足を相互補完する必要性もあって企業間の提携(あるいは共同投資子会社の設立)もより一層進むことが予想される。あるいは、情報ネットワークの進展は企業(間)行動の内容にも変化を与えることであろう。しかしながら、そこで想定されている「企業間ネットワーク」には①一切の資本所有関係が無視されてしまっていること、②再び、企業を「構造」ではなく「点」としてネットワーキングしていること、により、いささか平板な構図になっているように思われる。なお、『組織科学』第20巻第3号, 1986, (ネットワーク特集), 経済同友会『昭和61年度企業白書』(ネットワーク戦略の展開と新しい企業組織), 1986, など参照。